

本文章已註冊DOI數位物件識別碼

► 游泳俱樂部危機管理之探討

doi:10.6162/SRR.2003.69.18

大專體育, (69), 2003

Sports Research Review, (69), 2003

作者/Author： 李俞麟, 許富淑

頁數/Page： 101-106

出版日期/Publication Date：2003/12

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.6162/SRR.2003.69.18>



DOI Enhanced

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



游泳俱樂部危機管理之探討

李俞麟 許富淑／輔仁大學

壹、前言

自從民國90年起，政府全面實施週休二日以來，健康、休閒、娛樂即成為現今社會中大家所追求的生活，游泳俱樂部則提供民眾來滿足這些需求；打著健康及休閒的複合式游泳俱樂部，提供顧客泡湯、游泳、烤箱及三溫暖等各項設施，加上新產品的開發如：美容、按摩等，以及延長游泳俱樂部的營業時間，因此游泳俱樂部如雨後春筍般的成立，加上國內相關健康休閒產業已漸漸成長，此類型的公共安全也相對的產生，在這一箇兼具運動與休閒的地方存在著許多有形及無形的危險，為了確保所有來到游泳俱樂部的消費者安全，完善的「安全管理」是大家必須要注意及遵守的。

在游泳俱樂部中有著硬體、設施、人員及一些不可確定的因素存在，危機也將隱藏在這些因素之中。如果沒有敏銳的觀察力及適當的應變能力，將會造成危機事件所帶來的嚴重傷害。因此，危機事件的處理能力、危機的模擬、危機意識的建立及一套合適的危機管理模式，為游泳俱樂部業者及所有的消費者必須建立及學習的。所謂「預防勝於治療」，對於游泳俱樂部的工作人員而言，事前安全教育是必備的工作之一，尤其對於游泳俱樂部的安全，第一線人員則占有重要的關鍵地位，在危機發生時可以在黃金時間內將危機降到最低程度。

貳、何謂危機管理

一、危機的概念

什麼是危機，就字面上來解釋為「危險」與「機會」的結合體，若緊急事件的發生處理得當則可以化險為夷，反之則會帶來災害；簡單來說「危機」就是異於常態，可能會造成組織或是個人的傷害。丘昌泰(2000)指出「危機」就像感冒，會有來自不同的管道，範圍太廣以致於不能列出各種可能的危機型態。危機的英文單字為 crisis，根據韋氏大字典(Webster's)的定義，「危機是一件事的轉機與惡化的分水嶺，危機是決定性的一刻和關鍵性的一刻，也就是生死存亡的關鍵」。牛津辭典則解釋「crisis」是：「組織遭遇到轉捩點或存亡繼絕的關鍵」。即危機的產生，可能對於組織是轉機，也可能更趨惡劣。而斐克(Fink, 1986)將危機界定為「一段不穩定的時間和不穩定的狀況，迫切地要人做出決定性的變革。亦即組織正處於轉好或是轉壞的決定時刻或關鍵時刻。然而、常常有人將「災難」(disaster)與「危機」(crisis)混為一談，但依學者 Ray(1999)做一解釋，災難比較偏向於天然災難，如地震、水災、颱風…等，危機則比較偏向於人為疏失所引起的，例如：空難、核電廠災變、化學毒氣外洩…等。因此，就游泳俱樂部而言常見的危機，通常以人為因素比較常見。

危機與危險 (danger)、風險 (risk)、

緊急事件(emergency)略有不同,「危險」是自有人類以來,在物競天擇下天賦生存之感覺;「風險」則是指對危險之認知與辨識,有對危險發生機率評估性質;「緊急事件」,是對危險事項發生緊迫性之意識(廖訓銓,1999),各相關的名詞整理如表一。

表一 各名詞比較表

名詞介紹	內容
危機	包括危險、風險及緊急事件
危險	在物競天擇下天賦生存之感覺
風險	對危險之認知與辨識
緊急事件	危險事項發生緊迫性之意識

資料來源:本文整理

二、危機的類型

一般而言危機的發生,可分為「外在環境」與「內在環境」兩個種類,加上學者Shrivastava和Mitroff(1987)所提出危機又可分為「人爲」與「自然」兩個層面,大致上可分為:

(一)組織內、外分類

根據學者丘昌泰(2000)指出,危機大致上可分成兩個部分:

1. 自然災難危機:大自然所發生的危害,如水災、地震、颶風、龍捲風、山崩、旱災等。
2. 人爲災難危機:起因於人爲的疏失或科技活動的失靈,導致對社會產生的巨大衝擊事件,如火災、暴亂、戰爭、恐怖份子、化學物質外漏、核能意外或其他人爲科技活動所引發的緊急災難。

(二)危機發展的時間分類

1. 突發性的危機:無預警的意外事件,每個事件發生的機率都是彼此獨立的。
2. 可預測的危機。

(三)依危機的性質分類(黃懿慧,2000)

1. 技術性危機
2. 抗爭性危機
3. 惡意性危機
4. 管理失當的危機
5. 訊息誤導所產生的危機

三、危機的情境

危機的發生通常具備有幾個特質如下:

- (一)不確定性:當危機發生時通常是無法預測的、而且危機的發生的程度也不可估計,例如:天然災害中的地震、風災、水災到底什麼時候會發生,發生之後會造成什麼樣的傷害都是充滿不確定性的。
- (二)資訊不全:危機發生時常會造成狀況混亂,因此想要得到多少的財務損失及多少人的傷亡等數據都無法立即得到回應。
- (三)溝通困難:由於危機的發生,造成原先組織的運作有了些許的改變,加上危機發生時,常常會找不到可以做決策的指揮者,而且所做的決策無法確實的執行,原因在於場面混亂,形成溝通上的困難。
- (四)狀況複雜:通常危機的發生會造成嚴重的傷害,原因是發生危機的現場常常會受到外來的因素使原來的危機傷害擴大,例如:意外發生的現場常常是觀看的人員比救災的人員多,此現象是造成救災的重大困難處。

四、危機管理的程序

危機管理即是在危機發生之前即可嗅到危機的存在,有效的建立一套機制來面對可能發生的危機(孫本初,1997);根據學者

Norman Augustine(2001)指出，將危機管理可分成六個程序，內容如下所示：

(一)預防危機的發生

邱強(2002)指出：危機管理的第一步驟在於預防，必須從「小危機」防範「大危機」，因此可從危機預防機制的四個方法，分別為：

1. 界定危機
2. 狀況分析
3. 科學化的風險評估
4. PDC 處理模式：分別為預防(prevention)、偵測(detection)、消除(correction)。危機的預防則是危機管理中最重要的一環，通常可以使危機的發生降低，游泳俱樂部業者可以根據游泳俱樂部常發生之意外，例如：傳染病的預防、有毒氣體的保存、救生員工作情形、避免危險的硬體設施…等，來加以設計並且可以訂立一套危機處理的程序，以便危機發生時可以消除危機的威脅。

(二)擬妥危機處理計畫

危機的發生不是經常性的，但可能發生的危機卻可以事先預防，如果危機的發生機率高的話，則必須仰賴危機計畫的擬定，訂立一套合適的危機處理計畫，當危機的發生時則可以依據這份計畫來實施，根據財星雜誌研究指出美國500大企業中有50%的企業已備妥危機處理計畫書，這數據告訴著危機處理計畫書在現實的社會上仍有些組織尚未完成。

(三)警覺危機的存在

這是考驗決策者的敏感度問題，當

危機發生時或發生前可以立刻做出決定，建立起緊急的危機通報系統，例如：1996年富豪(Volvo)960汽車的暴衝事件，富豪總公司立刻決定回收該款汽車，進行免費機械鑑定，這項決定將會為公司帶來相當大的成本支出，但公司仍然做出這項決定，主要目的在於維護消費者的安全，並且在商譽部分所做的努力。

(四)避免危機擴大

當危機發生時，必須選擇一項解決方法時，最主要的重點為「避免危機擴大」，以最大利益的原則來處理緊急事件，在避免危機擴大時可利用資訊的正確、整合各部門的意見、勘察危機現場及及時的反應。

(五)迅速解決危機

危機不等人，通常危機發生愈久，所造成的傷害則愈大，例如：當游泳俱樂部發現有人溺水，應立即撥打119請求救助，並且經由救生員直接施予急救，直到相關醫護人員接手時才可停止。

(六)化危機為轉機

領導者在危機發生時所扮演的角色則是左右危機所造成的傷害，然而有個機智、幽默且高度智慧的領導者常常可以把危機化小，甚至可以將危機化為轉機，為組織帶來意外的收穫。

參、游泳俱樂部危機管理計畫

一、游泳俱樂部常見危機種類

本文根據相關文獻搜集，將游泳俱樂部

可能發生之潛在危機做一收集，列出游泳俱樂部常見的危機事件。

游泳俱樂部屬於一個休閒娛樂的公共場所，因此許多消費者來此時並無危機意識，一旦危機發生時便一發不可收拾，所造成的傷害也較嚴重，通常在游泳俱樂部常發生的危機可分人為因素及自然因素二種，其內容如表二所示：

表二 游泳俱樂部危機種類

危機內容 危機種類	內容說明
人為因素	1.游泳俱樂部有毒溶劑流出，例如：氯氣外洩。 2.硬體規劃不良，例如：磁磚太滑造成顧客容易滑倒。 3.救生員疏失，例如：救生員在執班時並未在工作崗位上，造成顧客溺水，造成第一時間不能及時急救。 4.教練上課疏失，例如：教練在上課時不能掌控學生的游泳能力，而帶領到較深的場地上課，導致學生溺水事件。 5.傳染病，例如：急性呼吸道肺炎(SARS)流行時，游泳俱樂部業者可在顧客入場時，要求溫度檢測以控制入場顧客身體狀況。 6.其他
天然因素	1.地震 2.風災 3.水災 4.其他

資料來源：本文整理

二、危機管理架構

對於游泳俱樂部危機的發生與處理，本文結合 Augustine(2001)、邱強(2002)、Godschalk (1991) 及美國緊急事故管理總署(FEMA) 所提出的災難事故危機管理流程，將危機管理分為減災、整備、應變、復原重建等四大步驟。

(一)減災(Mitigation)

此階段即危機發生時，做出各項消除災害的對策，例如：游泳俱樂部在深水區常會發生泳客不諳水性而溺水的事

件，此時游泳俱樂部即可利用標示牌及降低水位的方式，告知泳客此處的深度，即可降低危險發生的機率。在今年(民國 92 年)5 月所爆發的急性呼吸道症候群(SARS)，此時國內造成一度的緊張，造成人人都不敢到公共場所，也使得游泳俱樂部的生意也一落千丈，如果游泳俱樂部可以告知泳客游泳的好處及游泳俱樂部面對 SARS 所做的防患措施，相信可以提高游泳俱樂部的入場人次。

(二)整備(preparedness)

此階段為危機發生時有立即可使用的設施與器材，以防災害的擴大，例如：游泳俱樂部常會在池畔放置救生圈、竹桿及繩索，以便在發生溺水事件時，相關的救生人員可以立即使用此器材來施救，另外人員的定期訓練也是不可避免的，如此一來才能把救生技術維持在最佳狀況。

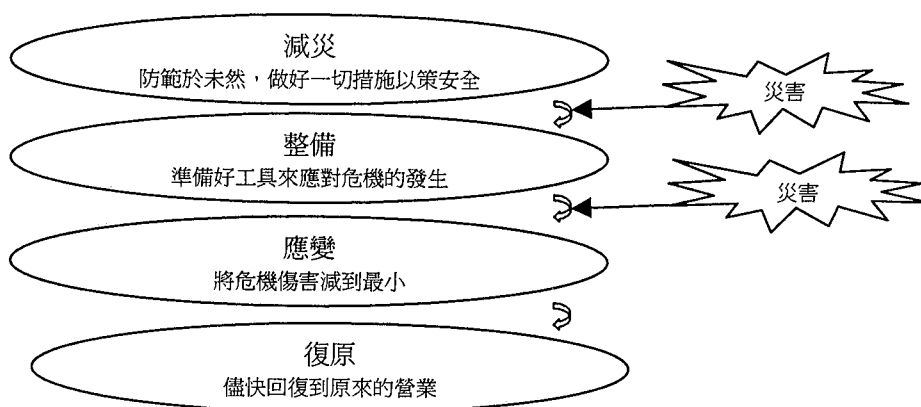
(三)應變(response)

應變即發生緊急事件時的處理，如同和時間賽跑一樣，必須掌握適時的處理。Petak(1985)認為，應變階段即在提供緊急的救難設備與協助，降低二次損害的可能性，並降低復原工作的困難度。民國 91 年在蘆洲仁愛游泳俱樂部所發生的氯氣外洩事件，游泳俱樂部業者在第一時間並未發現，造成許多泳客中毒的事件，此事件也帶來游泳俱樂部的另外一項危機。當此事件發生時，游泳俱樂部應立即疏散民眾，保持室內空氣的流通，並且將已中毒的民眾做即時的急救處理，最重要的事情則是報警處

理，在資訊流通的現今社會游泳俱樂部業者也應緊急地向媒體說明發生經過及危機處理情形，以便消除外界不必要的誤解。

(四)復原(recovery)

此階段即回到原來經營的正常狀態，在時間上則是愈快愈好，除了在危機的處理完成後，最重要的則是員工士氣的提振。例如：游泳俱樂部在溺水事件處理完善後，儘量將高風險、低發生率的事件轉移給保險或其他管道，以最快的速度恢復經營，並且安撫員工及顧客，以便回復正常營業。整個危機管理流程如圖一所示：



圖一 危機管理階段流程

伍、結語

「危機管理」是一個組織為避免突發危機發生，所造成重大危害或損失，所採行一系列有系統、有計畫的防範及緊急應變措施，以盡最大的可能做好危機處理的機制。因此，危機管理與危機應變在游泳俱樂部經營上扮演了極重要的角色，不過可惜現今大部分的公私立游泳俱樂部缺乏危機管理的意

識，導致意外頻傳也造成很多遺憾的事情。有效的危機管理機制則是將可能發生的危機列出，並且針對危機來設計應對的辦法；其次準備合適的器材與裝備，來面對危機的處理；再者危機的發生並無週期性，時時建立起對危機的敏感度才能將傷害減到最少；當危機發生時，要以最快的速度將危機處理完成，並且回復到原來的經營狀態，並安撫員工的情緒。最後，冀希本文針對危機管理之探討及學理介紹，並配合危機管理的四個程序，可以為國內游泳俱樂部業者建立適用的參考作業模式。

參考文獻

- 丘昌泰(2000)：災難管理學。台北：元照出版社。
吳佩玲譯，Norman Augustine Al.著(2001)：危機管理。台北：天下文化。
邱毅(1999)：危機管理。台北：中華徵信所發行。
林博彥(1994)：我國災變管理政策執行過程之研議。台大政研所碩士論文。
張慧英撰，邱強述(2002)：危機處理聖經。台北：天下文化。

文獻探討

大專體育第六十九期 92 年 12 月

- 孫本初 (1996)：危機管理策略之探討。人事月刊，22 卷 6 期，17-29 頁。
- 黃懿慧 (2001)：公共關係之「關係」研究--研究方向的省思與展望。廣告學研究，17 期，21-44 頁。
- 廖訓銓 (1999)：危機管理理論及分析之概述。立法院院聞，27 卷 12 期。
- Fink, Steven (1986). *Crisis management*. New York: AMACOM, a division of American Management Association.
- Godschalk, David R. (1991). Disaster mitigation and hazard management. In Thomas E. Darbek & Gerard, J. Hoetmer (Eds), *Emergency management: Principles and practice for local government* (Washing, D. C.: International City Management Association).
- Milliken, Frances J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(11), 133-143.
- Petak, William J. (1985). Emergency management: A challenge for public administration. *Public Administration Review*, 45(Jan), 3-7.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic communication in crisis management: A casebook of best practice*. London: The Institute of Public Relations.
- Shrivastava & Mitroff (1987). Strategic management of corporate crises. *Columbia Journal of World Business*, 22 (3).

